

# Khác biệt giới trong năng lực lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội

TRẦN QUANG TIẾN

**B**ài viết tổng quan các quan điểm khác nhau về năng lực lãnh đạo doanh nghiệp; dựa trên cơ sở số liệu điều tra hơn 500 doanh nghiệp nhỏ và vừa có trụ sở tại Hà Nội, nghiên cứu sử dụng mô hình lý thuyết ASK (phẩm chất, kỹ năng, kiến thức) để phân tích những khác biệt về năng lực lãnh đạo doanh nghiệp giữa nam giới và phụ nữ; làm căn cứ để đề xuất các giải pháp hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và vừa do phụ nữ lãnh đạo và làm chủ.

**Từ khóa:** năng lực lãnh đạo, khác biệt giới, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

## 1. Đặt vấn đề

Hoạt động lãnh đạo, quản lý có vai trò quan trọng hàng đầu đối với hiệu quả, sự phát triển của các tổ chức, doanh nghiệp cũng như ở phạm vi quốc gia. Lãnh đạo là hình thức hoạt động quản lý cấp cao nhất, nhiều thách thức nhất song có khả năng đem lại hiệu quả lớn nhất trong việc thực hiện các chức năng cơ bản của quản lý, quản trị. Nhà lãnh đạo phải hội tụ những kiến thức, kỹ năng làm việc hiệu quả, đạt được những phẩm chất quan trọng để thực hiện thành công các mục tiêu cũng như phát triển tổ chức một cách bền vững.

Tổng quan các nghiên cứu gần đây của Việt Nam đều khẳng định phụ nữ tham gia ngày càng tích cực và chủ động vào các công việc điều hành và lãnh đạo doanh nghiệp, trong đó tỷ lệ phụ nữ lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa cao hơn ở các loại hình doanh nghiệp khác. Mặc dù vậy, chưa có một nghiên cứu nào đi sâu phân tích, so sánh về năng lực lãnh đạo của các doanh nhân nam và doanh nhân nữ để đề xuất các giải pháp thực chất hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) do phụ nữ lãnh đạo và làm chủ.

## 2. Khung lý thuyết về năng lực lãnh đạo doanh nghiệp

Cùng với khoa học quản lý, khoa học lãnh đạo ngày càng được nghiên cứu một cách sâu rộng và trở thành một ngành khoa học độc lập. Ngay từ năm 1990 đã có một công trình

khoa học lập được một danh mục tài liệu tham khảo chính thức gồm 8.000 các công trình nghiên cứu về lãnh đạo (N. H. Lê, 2018). Một nghiên cứu trước đó của Cuban (1988) cũng đã thống kê được hơn 350 định nghĩa khác nhau về lãnh đạo. Các định nghĩa này đều chia sẻ một số thuật ngữ chung như: “quá trình”, “ảnh hưởng”, “tình huống”, “mục đích”, “tổ chức”, “giá trị”, “sáng tạo”, “phẩm chất cá nhân”, “tâm nhìn”, “thay đổi”. Cuban (1988) định nghĩa lãnh đạo là gây ảnh hưởng đến hành động của người khác để đạt mục đích mong muốn của tổ chức. Các nhà lãnh đạo thường thiết lập định hướng, giúp nhân viên thấy những gì nằm phía trước, giúp họ hình dung những gì mỗi cá nhân và tổ chức có thể đạt được, khuyến khích và truyền cảm hứng cho nhân viên hành động để đạt mục tiêu. Như vậy, lãnh đạo là khả năng khiến người khác làm điều gì đó quan trọng mà bình thường người nhân viên có thể không làm. Yukl (2006) cũng định nghĩa lãnh đạo là “quá trình ảnh hưởng đến những người khác để hiểu và đồng ý về những gì cần phải được thực hiện và làm thế nào để thực hiện đó, cũng như quá trình tạo điều kiện cho những nỗ lực cá nhân và tập thể để hoàn thành mục tiêu chung”.

Trần Quang Tiến, TS., Học viện Phụ nữ Việt Nam.

\* Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số: 502.01-2015.04

Davis và Newstrom (1989) cũng có quan niệm tương tự khi cho rằng lãnh đạo là một quá trình khuyến khích và giúp đỡ người khác làm việc nhiệt tình nhằm hướng tới mục tiêu công việc, mục tiêu của tổ chức. Đó là yếu tố con người giúp một nhóm xác định nơi họ đang đi và sau đó thúc đẩy họ hướng tới mục tiêu của nhóm. Không có sự lãnh đạo, một tổ chức sẽ chỉ là một tập hợp những người và máy móc, giống như một dàn nhạc mà không có một nhạc trưởng, chỉ có các nhạc sĩ và nhạc cụ. Dàn nhạc và tất cả các tổ chức khác yêu cầu lãnh đạo để phát triển tài sản quý giá của mình với khả năng, hiệu quả tối đa. Trong số các nghiên cứu ở Việt Nam, Lê (2016) tổng hợp hơn 20 khái niệm khác nhau về lãnh đạo và đi đến một khái niệm chung: "lãnh đạo là quá trình ảnh hưởng, tác động (bằng cách tạo điều kiện, môi trường, truyền cảm hứng) đến con người để tìm kiếm sự tham gia tự nguyện của họ nhằm đạt mục tiêu, nhiệm vụ, sứ mạng của nhóm, của tổ chức".

Bên cạnh khái niệm lãnh đạo, khái niệm "năng lực lãnh đạo" cũng được bàn luận dưới nhiều cách tiếp cận khác nhau và hình thành nên các xu hướng nghiên cứu độc lập. Theo Doh (2003) tổng hợp thì có ít nhất 4 quan niệm khác nhau về năng lực lãnh đạo:

- Năng lực lãnh đạo là khả năng tạo ra động lực và hứng khởi cho bản thân và sau nữa là truyền sự hứng khởi cho người khác.

- Năng lực lãnh đạo là khả năng giành được sự ủng hộ và nỗ lực tối đa từ các thành viên trong tổ chức.

- Năng lực lãnh đạo là tổng hợp các tố chất, kiến thức, hành vi thái độ, kỹ năng mà nhà lãnh đạo cần có để hoàn thành nhiệm vụ của mình.

- Năng lực lãnh đạo là khả năng của cá nhân nhằm gây ảnh hưởng, thúc đẩy và khiến người khác cố gắng vì hiệu quả và thành công của tổ chức.

Từ những quan niệm về năng lực lãnh đạo đã hình thành nên 3 xu hướng nghiên

cứu phổ biến để đánh giá năng lực lãnh đạo và mối quan hệ giữa năng lực lãnh đạo với các nội dung khác, nhất là với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

*Xu hướng thứ nhất* cho rằng năng lực lãnh đạo là tổng hợp các kiến thức, kỹ năng và phẩm chất, thái độ mà một nhà lãnh đạo cần có để thực hiện các công việc chính của nhà lãnh đạo là tạo ra tầm nhìn cho tổ chức, truyền cảm hứng và gây ảnh hưởng để mọi người thực hiện tầm nhìn đó. Xu hướng nghiên cứu này xuất phát từ mô hình ASK (Attitude - Skills - Knowledge) của Bass (1990) và được một số nhà nghiên cứu Việt Nam áp dụng và phát triển như T. V. H. Trần (2011), Q. Lê và Nguyễn (2012), Lê (2016). Mô hình ASK được giải thích chủ yếu bằng 3 nhóm yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo, bao gồm:

- Kiến thức lãnh đạo: được xem là cơ sở, là nền tảng của năng lực cá nhân, là những điều kiện cơ bản mà một cá nhân cần hội tụ khi tiếp nhận một công việc. Công việc càng phức tạp thì cấp độ yêu cầu về kiến thức lãnh đạo này càng cao. Kiến thức lãnh đạo theo nghĩa rộng là sự kết hợp hài hòa giữa kiến thức chuyên môn kỹ thuật theo lĩnh vực kinh doanh của mỗi doanh nghiệp với những kiến thức liên quan đến quan hệ với con người (giao tiếp, gây ảnh hưởng, khuyến khích, định hướng...), các kiến thức quản lý/quản trị (lập kế hoạch, tổ chức công việc, giám sát, đánh giá...) và các kiến thức bổ trợ khác về văn hóa, xã hội và hội nhập quốc tế.

- Kỹ năng lãnh đạo: trong nhiều lĩnh vực, sự tách bạch rõ ràng giữa kiến thức và kỹ năng có thể không khả thi. Kiến thức giúp cho kỹ năng thành thạo, phát triển tốt hơn và có định hướng. Kỹ năng đòi hỏi sự thực hành nhiều mới trở nên thành thạo. Kỹ năng lãnh đạo là bộ phận rất quan trọng của năng lực lãnh đạo, trong nhiều trường hợp, kỹ năng quan trọng hơn kiến thức nhất là đối với những công việc có sự lặp lại, lãnh đạo trong phạm vi hẹp, áp dụng đối với những công việc cụ thể. Giống như yêu cầu

đối với kiến thức lãnh đạo, một nhà lãnh đạo đòi hỏi phải có được nhiều nhóm kỹ năng khác nhau, có thể phân chia thành 3 nhóm kỹ năng: lãnh đạo bản thân, kỹ năng lãnh đạo đội ngũ và kỹ năng lãnh đạo tổ chức (Lê, 2016).

- Thái độ của người lãnh đạo cũng được nhiều nghiên cứu thảo luận với các cách tiếp cận khác nhau. Trong đó, khá nhiều nghiên cứu đi sâu vào phân tích những tố chất hay phẩm chất của người lãnh đạo, với những đặc điểm nổi bật như: tầm nhìn, mạo hiểm và quyết đoán, đổi mới và sáng tạo, trách nhiệm, thông minh, tự tin, đạo đức nghề nghiệp... (Northouse, 2004; Stogdill, 1974).

*Xu hướng thứ hai* về năng lực lãnh đạo xuất phát từ mô hình nghiên cứu BKD của Campbell and Dardis (2004) đưa ra quan niệm về năng lực lãnh đạo gắn với 3 nhóm yếu tố: BE (tố chất/ phẩm chất), Know (kiến thức) và DO (hành động) của người lãnh đạo. Campbell and Dardis (2004) cho rằng: "Năng lực lãnh đạo là sự tổng hợp các kiến thức, tố chất và hành động mà một nhà lãnh đạo cần có trong hoạt động lãnh đạo bản thân, lãnh đạo đội ngũ cấp dưới, lãnh đạo tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu đã định của doanh nghiệp". BKD là mô hình nghiên cứu đã được áp dụng trong quân đội Mỹ trong hơn 50 năm để xây dựng khung năng lực cơ bản và định hướng nâng cao năng lực lãnh đạo cho các cá nhân ở các vị trí lãnh đạo. Mô hình nghiên cứu BKD có những điểm tương đồng với mô hình năng lực ASK của Bass (1990) ở ít nhất 2 trong 3 thành tố là tố chất và kiến thức của người lãnh đạo. Trong đó, tố chất lãnh đạo (BE) tập trung vào những tính cách cá nhân đặc thù cần thiết cho hoặc tạo điều kiện cho người lãnh đạo có thể lôi cuốn, gây ảnh hưởng để những người khác làm theo. Kiến thức lãnh đạo (Know) được đề cập đến các nhóm năng lực nghề nghiệp, năng lực quản trị và năng lực lãnh đạo. Know trong mô hình BKD là sự kết hợp giữa kiến thức và kỹ năng để phản ánh sự hiểu biết cần có của người lãnh đạo

(know what + know how). Sự khác biệt giữa 2 mô hình nghiên cứu nằm ở thành tố thứ ba của mô hình BKD khi đề cập đến hành động (DO) của người lãnh đạo với lập luận rằng những tố chất, hiểu biết của người lãnh đạo mới chỉ là điều kiện cần, điều kiện đủ của năng lực lãnh đạo là sự thể hiện trong thực tế của nhà lãnh đạo như thế nào. Nói cách khác, năng lực lãnh đạo phải được đánh giá qua hành động thực tế để xem xét mức độ áp dụng, thể hiện các tố chất và kiến thức của người lãnh đạo vào công việc lãnh đạo tổ chức. Mô hình BKD cũng được khá nhiều nghiên cứu ứng dụng và phát triển như: Ragh Fawzy Mohamed (2007), Thun N. B. (2009), Rod L. Flanigan (2012). Việt Nam cũng đã có một số công trình nghiên cứu ứng dụng lý thuyết này như T. P. H. Trần (2013) và V. T. Lê (2019). Trong đó T. P. H. Trần (2013) đã ứng dụng mô hình BKD trong đánh giá năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam còn V. T. Lê (2019) tập trung vào đánh giá BKD cho đội ngũ lãnh đạo cấp trung của các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam.

*Xu hướng thứ ba* có thể đặt tên là "nghiên cứu các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo", bao gồm các nghiên cứu đi sâu vào các "năng lực con" của nhà lãnh đạo. Bản chất các "năng lực con" này là sự phản ánh chi tiết hơn của các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo theo mô hình ASK đã đề cập ở trên, trong đó đặc biệt là về kiến thức lãnh đạo. Đây là xu hướng nghiên cứu khá phổ biến để xem xét một vài vấn đề của nhà lãnh đạo. Ở Việt Nam, nghiên cứu của Đặng (2012) là đi theo hướng nghiên cứu này. Trong 3 xu hướng nghiên cứu vừa đề cập, xu hướng vận dụng mô hình lý thuyết ASK được cho là phù hợp hơn cả để đánh giá năng lực lãnh đạo doanh nghiệp của phụ nữ trong các DNVVN.

### **3. Số liệu và phương pháp nghiên cứu**

#### **• Mẫu khảo sát**

Cuộc khảo sát được thực hiện tại Hà Nội từ tháng 4 đến tháng 8-2018 với các phương thức chủ yếu sau đây: khảo sát trực tiếp tại các cuộc hội thảo do Hội nữ doanh nghiệp nhỏ và vừa Hà Nội (HAWASME) và Hội nữ doanh nhân Hà Nội (HNEW); phối hợp với Cục Doanh nghiệp, Bộ Kế hoạch và đầu tư để tổ chức khảo sát trực tiếp tại các doanh nghiệp; gửi phiếu phỏng vấn theo danh sách thành viên của HNEW và HAWASME và tiến hành thu phiếu trực tiếp hoặc qua file; tổ chức khảo sát các thành viên của mạng lưới doanh nhân của Học viện Phụ nữ Việt Nam.

Sau khi loại bỏ các phiếu không điền đầy đủ thông tin và những phiếu cung cấp thông tin bất hợp lý, còn lại 521 doanh nghiệp đã tham gia trả lời phiếu với tổng số lao động trung bình trong một doanh nghiệp là 41 người. Các doanh nghiệp trong mẫu nghiên cứu này được thành lập sớm nhất từ năm 1956 và muộn nhất là năm nay 2018. Trong các doanh nghiệp này, có khoảng 19% là các doanh nghiệp có quy mô siêu nhỏ, 57% có quy mô nhỏ, và khoảng 24% ở mức quy mô vừa. Phần lớn các doanh nghiệp trong mẫu nghiên cứu có ngành hoạt động chính là thương mại và dịch vụ (khoảng 64,4%), phần còn lại tham gia chủ yếu vào các lĩnh vực sản xuất và xây dựng.

Những người trực tiếp trả lời phiếu tại các doanh nghiệp khá cân bằng về giới (khoảng 55% là nữ và 45% là nam). Phần lớn những người này đều giữ các chức vụ quản lý từ cấp phòng trở lên (88%), những người còn lại là các cán bộ quản lý nhân sự, trả lời dựa trên sự ủy quyền của người lãnh đạo doanh nghiệp. Đáng lưu ý, có khoảng 70% người trả lời giữ các vị trí quản lý cao trong doanh nghiệp (chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc hay phó tổng giám đốc) nên mẫu khảo sát hoàn toàn đáp ứng yêu cầu phân tích sự khác biệt giới trong năng lực lãnh đạo doanh nghiệp.

• Các thang đo năng lực lãnh đạo

Tác giả kế thừa các thang đo của Lê (2016), K. T. Trần (2012) và Q. Lê và Nguyễn (2012). Trong đó tác giả điều chỉnh và bổ sung thêm một số biến đo lường để phù hợp với đánh giá năng lực lãnh đạo DNNVV ở Việt Nam. Cụ thể như sau:

*Thái độ của người lãnh đạo* hay còn được tiếp cận cụ thể hơn là tổ chức hoặc phẩm chất lãnh đạo liên quan đến những đặc điểm mang tính cá nhân cần có của con người để thực hiện tốt công việc lãnh đạo. T. P. H. Trần (2013) đo tổ chức lãnh đạo thông qua 17 thang đo khác nhau thuộc 6 phẩm chất lãnh đạo: sáng tạo, linh hoạt, trung thực, trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp và nhạy cảm của người lãnh đạo. Lê (2016) lại kế thừa thang đo của rất nhiều nghiên cứu và đưa ra 10 thang đo về phẩm chất lãnh đạo, trong đó bao gồm cả 6 nhóm phẩm chất lãnh đạo đã đề cập ở trên. Nghiên cứu này nhận thấy nhiều phẩm chất lãnh đạo có sự tương đồng nhất định nên sau khi xin ý kiến chuyên gia và khảo sát thử đã rút gọn lại 6 phẩm chất lãnh đạo cơ bản PC1 - nhìn xa trông rộng, PC2 - mạo hiểm và quyết đoán, PC3 - ham học hỏi, tự học, PC4 - tư duy đổi mới và sáng tạo, PC5 - linh hoạt và nhạy bén và PC6 - tin cậy và công bằng.

*Kiến thức của người lãnh đạo* liên quan đến những kiến thức cần có để có thể lãnh đạo doanh nghiệp, bao gồm những hiểu biết của bản thân người lãnh đạo về các nhóm kiến thức liên quan đến chuyên môn ngành nghề, kiến thức lãnh đạo quản lý, kiến thức pháp luật, các hiểu biết về chính trị xã hội... Lê (2016) sử dụng 14 thang đo khác nhau, kế thừa từ K. T. Trần (2012) và Q. Lê và Nguyễn (2012) do mức độ quan trọng và đáp ứng của lãnh đạo ở tất cả các nội dung kiến thức khác nhau. Ngược lại, T. P. H. Trần (2013) chỉ sử dụng 5 thang đo kiến thức, tập trung vào đánh giá kiến thức lãnh đạo, quản lý mà không đề cập đến các nhóm kiến thức khác. Nghiên cứu này sử dụng cách tiếp cận của Lê (2016) với 14 thang đo khác nhau nhưng sau khi điều tra thử nghiệm thì đã

rút xuống còn 13 thang đo (KT1=> KT13). Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ tập trung đánh giá mức độ đáp ứng về kiến thức của người lãnh đạo doanh nghiệp theo 5 mức độ mà không đánh giá sự cần thiết/tầm quan trọng của kiến thức vì đây đều là những nội dung đã được các lý thuyết khẳng định là cần thiết cho người lãnh đạo.

*Kỹ năng lãnh đạo* được đo bằng sự thành thạo trong thực hiện các công việc, biến kiến thức thành hành động. Kỹ năng có thể được chia thành các cấp độ khác nhau như: bắt chước (quan sát và hành vi khuôn mẫu), ứng dụng (thực hiện một số hành động bằng cách làm theo hướng dẫn), vận dụng (chính xác hơn với mỗi hoàn cảnh), vận dụng sáng tạo (trở thành phản xạ tự nhiên) (Lê và Nguyễn, 2012). Nghiên cứu của Lê và Nguyễn (2012) sử dụng 15 thang đo kỹ năng lãnh đạo, nghiên cứu của Lê (2016) sử dụng 14 thang đo trong khi nghiên cứu của chúng tôi sử dụng 12 thang đo (KN1=>KN12), kế thừa có chọn lọc các thang đo từ các nghiên cứu trước đây và xác định năng lực ngoại ngữ, tin học thuộc nhóm kỹ năng hơn là thuộc nhóm phẩm chất/thái độ.

#### **4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

*Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha và kiểm định EFA đối với thang đo về năng lực lãnh đạo doanh nghiệp vừa và nhỏ*

Nghiên cứu đã thực hiện đánh giá độ tin cậy của các thang đo theo kỹ thuật Cronbach's Alpha (CRA) cho từng nhóm năng lực lãnh đạo doanh nghiệp. Kết quả cho thấy nhóm gồm 13 biến đo lường về kiến thức lãnh đạo có độ tin cậy cao khi hệ số CRA đạt 0,94 (mức tiêu chuẩn là > 0,6) và hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item Total Correlation - CITC) của từng biến đo lường đều đạt trên 0,6 (mức điều kiện là > 0,3) nên hoàn toàn đáp ứng các điều kiện về tiêu chuẩn, độ tin cậy của các thang đo. Đối với 12 thang đo về kỹ năng của người lãnh đạo, hệ số CRA cũng đạt

0,94 và các CITC đều đạt từ 0,55 trở lên. Tuy nhiên, thang đo kỹ năng KN12 về tin học, ngoại ngữ có CRA nếu loại bỏ biến cao hơn CRA chung nên có thể loại bỏ thang đo này ra khỏi nhóm nhân tố. Cuối cùng, 6 thang đo về phẩm chất cho hệ số CRA đạt 0,90 và các CITC đều đạt từ 0,69 đến 0,76 nên hoàn toàn đáp ứng yêu cầu.

Nghiên cứu tiếp tục sử dụng các kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá (EFA) để đánh giá lại các nhân tố đã được đề xuất theo hướng rút gọn một tập hợp rất nhiều biến đo lường thành một số nhân tố. Kết quả phân tích EFA lần 1 có ma trận xoay, dựa vào Eigen Value lớn hơn 1 vẫn tạo ra 3 nhóm nhân tố như ban đầu nhưng trật tự các biến đo lường trong mỗi nhóm nhân tố có thay đổi so với trước. Giá trị KMO là 0,97 được đánh giá là rất tốt, khẳng định phân tích EFA là hoàn toàn phù hợp (yêu cầu KMO phải lớn hơn 0,7) (Hoàng và Chu, 2008); kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê cao ( $p < 1\%$ ) nên phủ định giả thuyết Ho - "các biến đo lường không có tương quan với nhau trong tổng thể chung"; tổng phương sai trích đạt trên 62% nên kết quả phân tích nhân tố được chấp nhận (Anderson và Gerbing, 1988). Các hệ số tải nhân tố (Factor loading) của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 nên đảm bảo kết quả phân tích EFA có ý nghĩa thực tiễn trong điều kiện cỡ mẫu lớn (Hair và cộng sự, 1998). Tuy nhiên, có 3 biến đo lường KTB- kiến thức về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp, KN7- kỹ năng phát triển đội ngũ và KN8- kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh bản thân bị loại khỏi các nhóm nhân tố do các hệ số tải nhân tố được tải lên ở cả 2 nhóm nhưng chênh lệch nhỏ hơn 0,3. Kết quả chạy EFA lần 2 có ma trận xoay cho kết quả đáp ứng hoàn toàn các điều kiện áp dụng EFA.

#### **• Khác biệt giới trong năng lực lãnh đạo doanh nghiệp**

Kết quả tính điểm trung bình về kiến thức người lãnh đạo theo 12 thang đo (sau

khí đã loại những thang đo không phù hợp) cho thấy các doanh nhân có sự đánh giá khá cao về kiến thức của bản thân với điểm trung bình của từng thang đo dao động từ 3,4 đến 3,8 (theo thang đo 5 mức độ, trong đó 1 là hoàn toàn không đáp ứng, 5 là hoàn toàn đáp ứng - bảng 2). Tuy nhiên, không có nội dung nào được đánh giá quá cao (trên 4 điểm trong thang đo 5 mức độ). So sánh giữa nam và nữ có thể thấy nam giới có sự

vượt trội ở 11 trong số 12 nội dung kiến thức. Duy nhất trách nhiệm xã hội được phụ nữ đánh giá cao hơn nam giới. Sự khác biệt lớn nhất giữa doanh nhân nam và doanh nhân nữ là ở các nội dung kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro, hội nhập quốc tế và quản trị nhân lực. Điều này hoàn toàn dễ lý giải bằng sự khác biệt liên quan đến quy mô doanh nghiệp, cơ hội được đào tạo, được tham gia các hoạt động bên ngoài.

**BẢNG 2: Khác biệt giới về kiến thức của người lãnh đạo DNNVV tại Hà Nội**

Tiêu chí đánh giá	Nam		Nữ		Chênh lệch nam-nữ	Tổng	
	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Trung bình	Độ lệch chuẩn		Trung bình	Độ lệch chuẩn
1. Kiến thức về chiến lược kinh doanh	3,50	0,918	3,35	0,998	0,15	3,42	0,965
2. Kiến thức về marketing	3,57	0,906	3,30	0,972	0,27	3,42	0,951
3. Kiến thức về quản trị nhân lực	3,65	0,919	3,32	0,949	0,34	3,47	0,950
4. Kiến thức về tài chính, kế toán	3,54	0,954	3,30	1,038	0,24	3,41	1,007
5. Kiến thức về quản trị sản xuất, dịch vụ	3,60	0,945	3,39	1,031	0,21	3,48	0,998
6. Kiến thức về văn hóa doanh nghiệp	3,81	0,940	3,64	0,949	0,17	3,72	0,948
7. Kiến thức về quản trị sự thay đổi, quản trị rủi ro	3,69	0,972	3,23	0,969	0,46	3,43	0,996
8. Kiến thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	3,79	0,925	3,80	0,988	(0,02)	3,80	0,959
9. Kiến thức về văn hóa, xã hội	3,79	0,947	3,69	0,928	0,10	3,74	0,937
10. Kiến thức chính trị, pháp luật	3,79	0,978	3,51	0,974	0,28	3,64	0,984
11. Kiến thức về hội nhập quốc tế	3,65	1,043	3,29	1,052	0,36	3,45	1,062
12. Kiến thức về lãnh đạo bản thân	3,82	0,974	3,73	0,931	0,09	3,77	0,951

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kết quả khảo sát DNNVV tại Hà Nội năm 2018.*

Mức độ đáp ứng về kỹ năng của người lãnh đạo doanh nghiệp được đánh giá qua 9 thang đo (sau khi đã loại 3 thang đo không phù hợp). Kết quả tính toán ở bảng 3 cho thấy doanh nhân đánh giá mức độ đáp ứng về kỹ năng cao hơn so với đáp ứng về kiến thức, điểm trung bình dao động từ 3,63 đến 3,98. Những kỹ năng được đánh giá cao bao gồm kỹ năng học hỏi, giải quyết vấn đề và ra quyết định và khả năng

cân bằng giữa cuộc sống và công việc. So sánh giữa nam và nữ, kết quả cho thấy nam giới vượt trội ở 7 trong số 9 nhóm kỹ năng. Hai kỹ năng mà doanh nhân nữ có điểm trung bình cao hơn doanh nhân nam là khả năng thấu hiểu bản thân và khả năng học hỏi tuy nhiên sự khác biệt không lớn. Một số nhóm kỹ năng khác cũng không có sự khác biệt nhiều giữa nam và nữ như kỹ năng giao tiếp, cân bằng công

việc và cuộc sống, động viên khuyến khích người lao động.

**BẢNG 3: Khác biệt giới về kỹ năng của người lãnh đạo DNNVV tại Hà Nội**

Tiêu chí đánh giá	Nam		Nữ		Chênh lệch nam-nữ	Tổng	
	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Trung bình	Độ lệch chuẩn		Trung bình	Độ lệch chuẩn
1. Kỹ năng thấu hiểu bản thân	3,73	0,865	3,81	0,931	(0,08)	3,77	0,902
2. Kỹ năng cân bằng giữa công việc và cuộc sống	3,86	0,850	3,80	0,837	0,06	3,83	0,843
3. Kỹ năng học hỏi	3,96	0,955	4,00	0,900	(0,04)	3,98	0,925
4. Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	4,06	0,911	3,75	0,894	0,31	3,89	0,913
5. Kỹ năng giao tiếp lãnh đạo	3,70	1,039	3,61	0,967	0,09	3,65	1,000
6. Kỹ năng động viên khuyến khích	3,70	0,921	3,62	0,902	0,07	3,66	0,910
7. Kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm	3,82	0,986	3,52	0,996	0,30	3,66	1,002
8. Kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lập chiến lược	3,83	0,964	3,47	0,962	0,37	3,63	0,979
9. Kỹ năng phân quyền/ủy quyền	3,79	0,964	3,57	0,985	0,22	3,67	0,981

*Nguồn:* Tổng hợp của tác giả từ kết quả khảo sát DNNVV tại Hà Nội năm 2018.

Về phẩm chất lãnh đạo, nghiên cứu sử dụng 6 thang đo khác nhau và 6 thang đo này đều được đánh giá là phù hợp, có độ tin cậy. Điểm trung bình của các thang đo này dao động từ 3,60 đến 3,93 và như vậy tương đồng với sự đánh giá về kỹ năng và cao hơn đáng kể về kiến thức (bảng 4). Sự chênh lệch nam nữ về phẩm chất lãnh đạo không

lớn như chênh lệch về kiến thức và kỹ năng. Điểm trung bình của doanh nhân nam cao hơn doanh nhân nữ ở 5 trong số 6 phẩm chất, nhưng sự khác biệt rõ chỉ xảy ra ở tố chất “tư duy đổi mới, sáng tạo” và “linh hoạt, nhạy bén”. Doanh nhân nữ tự đánh giá tố chất “tin cậy, công bằng” cao hơn doanh nhân nam.

**BẢNG 4: Khác biệt giới về phẩm chất lãnh đạo DNNVV tại Hà Nội**

Tiêu chí đánh giá	Nam		Nữ		Chênh lệch nam-nữ	Tổng	
	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Trung bình	Độ lệch chuẩn		Trung bình	Độ lệch chuẩn
Nhìn xa trông rộng	3,65	0,883	3,56	0,957	0,08	3,60	0,924
Mạo hiểm và quyết đoán	3,68	0,932	3,60	0,968	0,08	3,64	0,952
Ham học hỏi, tự học	3,92	0,934	3,90	0,887	0,02	3,91	0,908
Tư duy đổi mới và sáng tạo	3,91	0,947	3,71	0,954	0,20	3,80	0,955
Linh hoạt và nhạy bén	3,89	0,965	3,79	0,901	0,10	3,84	0,931
Tin cậy và công bằng	3,89	0,956	3,96	0,883	(0,07)	3,93	0,917

*Nguồn:* Tổng hợp của tác giả từ kết quả khảo sát DNNVV tại Hà Nội năm 2018.

### 5. Kết luận

Mặc dù số lượng khảo sát doanh nhân nam ít hơn doanh nhân nữ khoảng 10%, nhưng kết quả tự đánh giá về năng lực lãnh đạo của nam giới đều cao hơn phụ nữ ở cả 3 nhóm năng lực lãnh đạo: phẩm chất, kiến thức và kỹ năng lãnh đạo. Tuy nhiên, sự khác biệt giới về năng

lực lãnh đạo DNNVV ở nhiều tiêu chí là không lớn và hoàn toàn có thể đạt được sự cân bằng. Năng lực lãnh đạo của doanh nhân nữ cũng có sự đáp ứng tốt hơn nam giới ở một vài tiêu chí liên quan đến khả năng tự học hỏi, thấu hiểu bản thân, trách nhiệm xã hội và sự công bằng, tin cậy tự nhân viên. Kết quả phát hiện của

nghiên cứu này là tương đồng với các kết luận được tìm thấy từ một số nghiên cứu tại Việt Nam về năng lực lãnh đạo doanh nghiệp của phụ nữ và những cản trở đối với họ trong tham gia lãnh đạo cũng như khởi nghiệp, khởi sự kinh doanh.

Tuy nhiên, năng lực lãnh đạo của cả nam và nữ trong các DNNVV còn chưa cao, không có tiêu chí nào đạt hoặc tiệm cận đến mức độ cao nhất trong thang đo 5 mức độ được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu về năng lực, hành vi cá nhân. Lãnh đạo doanh nghiệp là một công việc đòi hỏi người thực hiện phải có những tố chất phù hợp và có thái độ, kiến thức, kỹ năng chuyên nghiệp. Việc sớm phát hiện và đào tạo các tố chất, phẩm chất và năng lực lãnh đạo và tạo môi trường, điều kiện cho họ phát triển theo một lộ trình khoa học là rất cần thiết. Để đạt được sự bình đẳng giới trong lãnh đạo, trong đó quan tâm tạo cơ hội cho phụ nữ tham gia lãnh đạo doanh nghiệp nhiều hơn, bên cạnh các chương trình hỗ trợ phụ nữ khởi nghiệp, cần quan tâm nhiều hơn đến xây dựng năng lực lãnh đạo cho phụ nữ ngay từ các chương trình giáo dục phổ thông và đại học; tiếp tục hỗ trợ tài chính và có những quy định rõ ràng về tỷ lệ phụ nữ tham gia các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng năng lực khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo và phát triển doanh nghiệp./

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Anderson J. C. & Gerbing D. W. (1988), Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bass B. M. (1990), *Handbook of Leadership: Theory, research and managerial application*, New York The Free Press.
- Campbell D. J. & Dardis G. J. (2004), The "Be, Know, Do" Model of Leader Development, *Human Resource Planning*, 27(2), 23-28.
- Cuban L. (1988), *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*, Albany, NY.: SUNY Press.
- Dặng N. S. (2012), Năng lực lãnh đạo - nghiên cứu tình huống của lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, *Luận án Tiến sĩ*, Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương, Hà Nội.
- Davis K. & W. Newstrom J. (1989), *Human behavior at work : organizational behavior* (8th edition ed.). New York: McGraw-Hill.
- Doh J. P. (2003), Can Leadership Be Taught? Perspectives from Management Educators, *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 54-67.
- Flanigan R. L. (2012), An examination of the effects of transformational and transactional leadership styles on branch level success of industrial distribution companies, *PhD Thesis*, Utah State University, Logan, Utah.
- Hair J. F., R.L. T., R.E. A., & W. B. (1998), *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). New Jersey, US: Prentice-Hall, Inc.
- Hoàng T. & Chu N. M. N. (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS* (Vol. 2). Hà Nội: Nxb Hồng Đức.
- Lê N. H. (2018), Các lý thuyết lãnh đạo, quản lý trước yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục ở Việt Nam.
- Lê Q. & Nguyễn Q. K. (2012), Đánh giá năng lực giám đốc điều hành doanh nghiệp nhỏ Việt Nam qua mô hình ASK, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Chuyên san kinh tế và kinh doanh*, 28, 29-35.
- Lê T. P. T. (2016), Nghiên cứu về năng lực lãnh đạo của đội ngũ giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trong khu vực Bắc miền Trung, *Luận án Tiến sĩ*, Trường đại học Kinh tế, Đại học Huế.
- Lê V. T. (2019), Nghiên cứu năng lực lãnh đạo cấp trung tại các doanh nghiệp bui chính viễn thông Việt Nam, *Luận án Tiến sĩ*, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
- Norhouse P. G. (2004), *Leadership - theory and practice*. Michigan: Western Michigan University.
- Raghdha Fawzy Mohamed. (2007), Leader traits and competencies needed during transformational change in Egypt, *Thesis for Degree of Master of Science*, Ain Shams University, Cairo, Egypt.
- Stogdill R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY, US: Free Press.
- Thun N. B. (2009), Character Strengths in Leadership: Library and Archives Canada = Bibliothèque et Archives Canada.
- Trần K. T. (2012), Phát triển năng lực của đội ngũ chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong giai đoạn hiện nay - Nghiên cứu điển hình trên địa bàn Hà Nội, *Luận án Tiến sĩ*, Trường đại học Thương mại Hà Nội.
- Trần Q. T. & Phùng T. Q. T. (2018), Gender diversity in enterprise's leadership and Vietnamese firm performance, *Paper presented at the International Scientific Conference Proceedings*, Hanoi.
- Trần T. P. H. (2013), Năng lực lãnh đạo của đội ngũ CEO Việt Nam - Khảo sát nghiên cứu ở Hà Nội, *Luận án Tiến sĩ*, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
- Trần T. V. H. (2011), Năng cao năng lực lãnh đạo của giám đốc điều hành doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Retrieved from Hà Nội.
- Yukl G. A. (2006), *Leadership in Organizations*: Pearson/Prentice Hall.

Ngày nhận bài: 20-02-2019

Ngày duyệt đăng: 22-03-2019